



**UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CEPPAD**  
**MBA GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Roberta Claro Pini Przybylski**

**REESTRUTURAÇÃO DA AREA DE SUPORTE A VENDA**

**PARANÁ**  
**2014**

**Roberta Claro Pini Przybylski**

**REESTRUTURAÇÃO DA AREA DE SUPORTE A VENDA**

Trabalho de Conclusão de MBA em Gestão Estratégica, como requisito parcial para aprovação.

Professor Orientador: Cleverson Renan da Cunha

**PARANÁ**

**2014**

## **SUMÁRIO**

<b>1 APRESENTAÇÃO DO CASO .....</b>	<b>5</b>
1.1 APRESENTAÇÃO .....	5
1.2 A EMPRESA .....	5
1.3 ESTRUTURA ATUAL .....	6
1.4 O PROCESSO DE VENDAS .....	9
<b>2 NOTAS DE ENSINO .....</b>	<b>10</b>
2.1 RESUMO .....	10
2.2 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO .....	11
2.3 ANÁLISE DO CASO .....	11
<b>3 CONCLUSÃO.....</b>	<b>13</b>

## 1 APRESENTAÇÃO DO CASO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

Varias empresas encontram dificuldades em segmentar em carteiras, seus clientes, da maneira que atende tanto a empresa quanto os próprios clientes. Às vezes, esta segmentação pode gerar até uma concorrência interna entre as áreas de vendas, impactando nos resultados, além de gerar retrabalho entre áreas de suporte, pois atendem todos os segmentos.

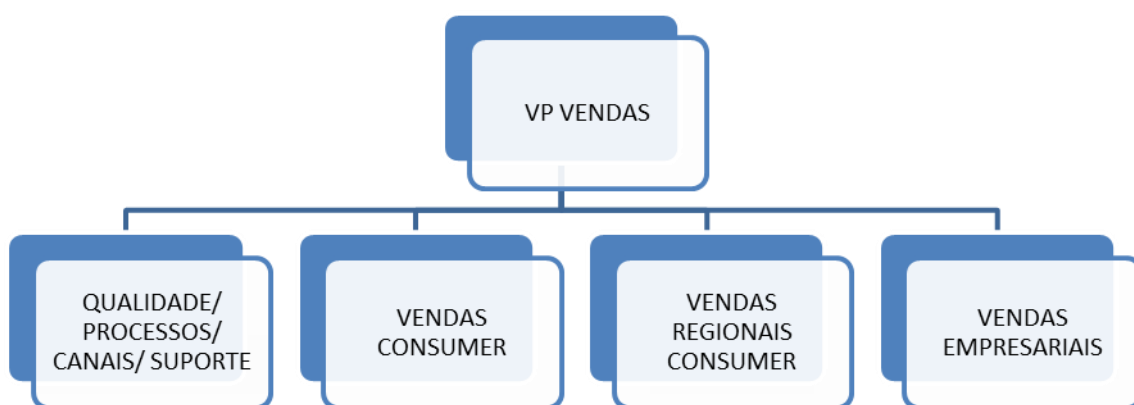
### 1.2 A EMPRESA

Para empresa de telecomunicações do Seu João, não é muito diferente. Seu João decidiu segmentar em dois pilares, o Consumer e o Empresarial. O Consumer são clientes pessoas físicas que têm interesse de adquirir os serviços de linha, internet e TV. E, o Empresarial, são pessoas jurídicas que têm interesse tanto em linha, internet e TV, quanto em produtos mais complexos, trazendo mais tecnologia para suas empresas. Para diferenciar uma padaria de uma indústria, Seu João, subdividiu o segmento empresarial em mais dois subgrupos, o LARGE e o SME. O segmento LARGE, são empresas com o faturamento mensal maior que 10.000 reais, que não tem interesse em linha analógica, mas sim, em serviços de Voz, Dados e Convergentes, que trazem mais benefícios para seus negócios facilitando o dia a dia das empresas, trazendo redução em custos e mais inovação. Cada empresa com sua necessidade e a Empresa de Seu João atende todas estas necessidades de maneira diferenciada para cada cliente. O segmento SME são empresas que tem interesse de comprar somente uma linha, internet ou TV, e de vez em quando, comprar um produto um pouco diferenciado, com faturamento até 10.000 reais.

No Brasil, o mercado de pequenas e medias empresas, é responsável por 27% do PIB, conforme divulgado em Julho de 2014 pela revista Exame. Com essa informação a empresa do Seu João está focada neste segmento, onde vê grandes possibilidades de crescimento.

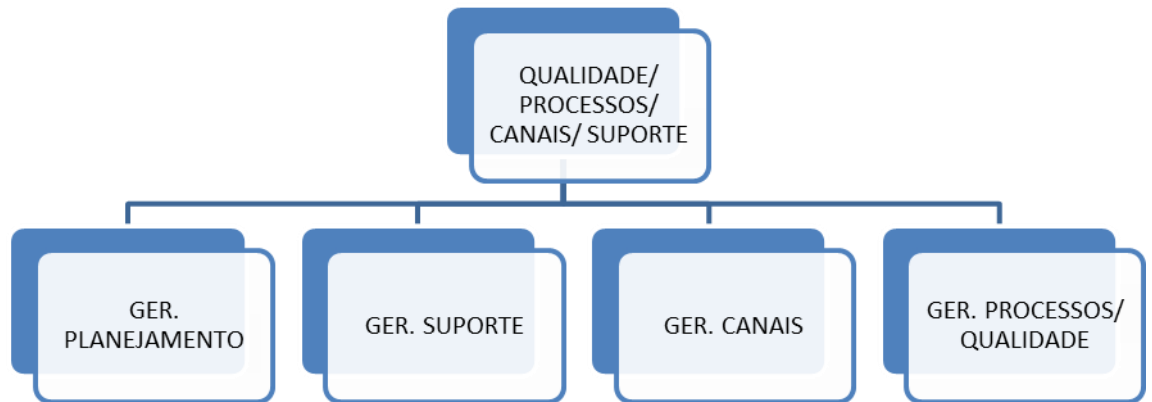
### 1.3 ESTRUTURA ATUAL

A empresa do seu João decidiu criar uma única Vice Presidência em Vendas, dentro desta VP foram separados em quatro diretorias, a de Vendas Consumer, Vendas Regionais Consumer, Vendas Empresariais e a Diretoria de Qualidade. Este último contempla a área de canais, projetos, processos e Suporte a vendas.

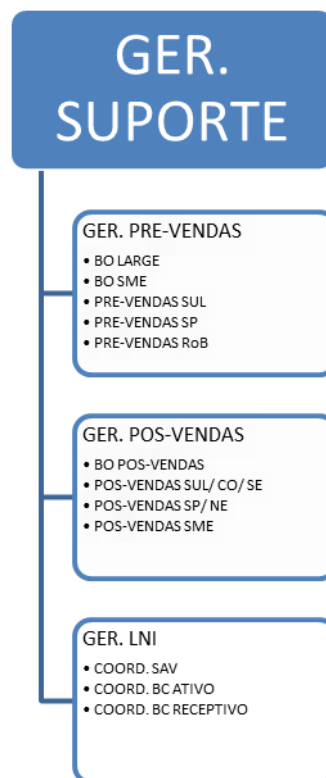


O objetivo da diretoria de qualidade é dar todo o suporte a área comercial, Consumer e Empresarial, gerando insumos como análise de preço, análise de cobertura, indicador de qualidade entre outros, para facilitar o dia a dia da área de vendas.

Analisando com mais detalhe esta diretoria, temos:



Todas estas gerencias trabalham para os dois segmentos. E estão organizadas da seguinte maneira:



O departamento de LNI tem como principal atividade reter os clientes Consumers que, por algum motivo, não foram instalados. No LNI as coordenações estão divididas em BC Ativo e Receptivo, e um SAV (Suporte a Vendas), onde este último é responsável em gerar informações para os dois BC's trazendo mais qualidade e gerando melhorias no processo.

O departamento de Pos-Vendas é responsável por gerenciar todas as etapas de ativação fazendo a interface entre cliente e empresa, alinhando expectativas em prazos de instalação, e quando possível, antecipar a receita para empresa, antecipando a ativação. Este departamento está subdividido em Coordenação Regional Sul/SE/CO Large, Coordenação Regional SP/NE Large, Coordenação SME e Coordenação de Backoffice, onde este último é responsável, também, por gerar informações para a área de pos-vendas trazendo mais qualidade no processo de ativação, independente do segmento.

Na área de Pré-vendas é um pouco diferente. Aí que está o problema do nosso Estudo de Caso. Esta área está subdividida em 5 grupos, Coordenação Pré-Vendas Sul Large, Coordenação Pré-Vendas São Paulo Large, Coordenação Pré-Vendas SE/CO/NE Large e duas áreas de suporte a vendas, uma para o segmento Large e outra para o SME. Estas duas áreas tem objetivos incomuns como inputar das vendas no sistema interno da empresa com qualidade e agilidade.

Para analisar melhor o problema segue a descrição das atividades de cada área:

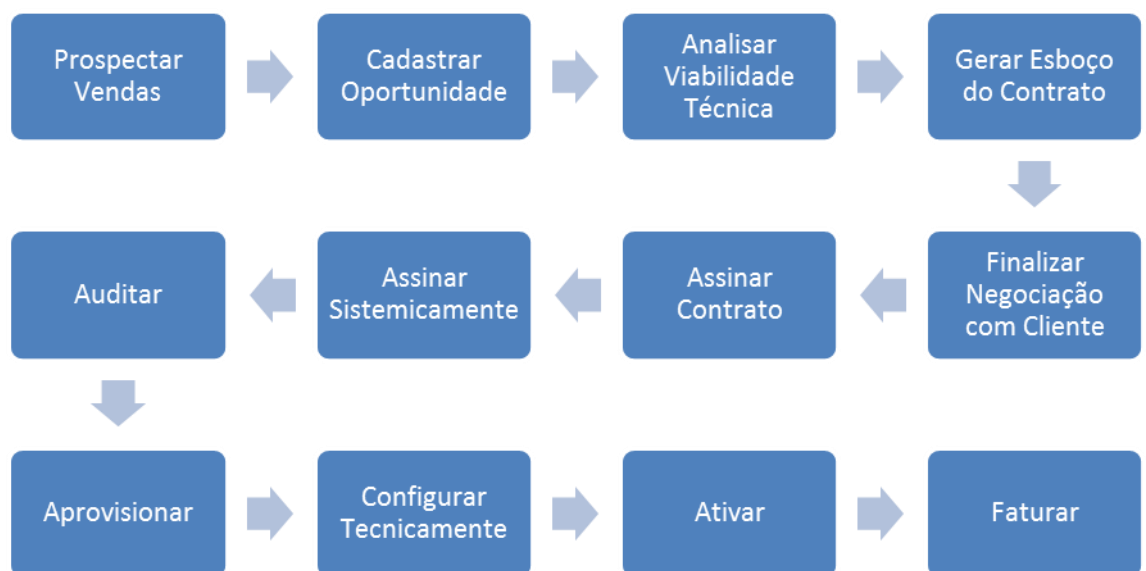
**SME:** Responsável por assinar todas as oportunidades efetuando o checklist de assinatura para garantir a qualidade da venda. Responsável por criar e assinar as oportunidades de origem do call center (BCSME). Responsável em auxiliar a área de vendas na geração das propostas de produtos de prateleiras no sistema BC PPA, e algumas propostas de produtos mais complexos no sistema BC Express. Responsável por propor melhorias no processo de vendas trazendo automatização e otimização de recursos.

**LARGE:** Responsável por assinar todas as oportunidades efetuando o checklist de assinatura para garantir a qualidade da venda. Responsável em auxiliar a área de vendas na geração das propostas de produtos mais complexos no sistema BC Express, e algumas propostas de produtos de prateleiras no sistema BC PPA.

Responsável pelo provisionamento das vendas no sistema Siebel 5 e por gerar os relatórios dos dois segmentos, tanto para o SME quanto para o Large. Responsável por propor melhorias no processo de vendas trazendo automatização e otimização de recursos. E, responsável pelo BO Provision, uma atividade de auditoria que corrige os contratos dentro da empresa gerando o faturamento correto para o cliente.

#### 1.4 O PROCESSO DE VENDAS

Para entender melhor o problema do estudo de caso, segue um breve resumo do processo de vendas:



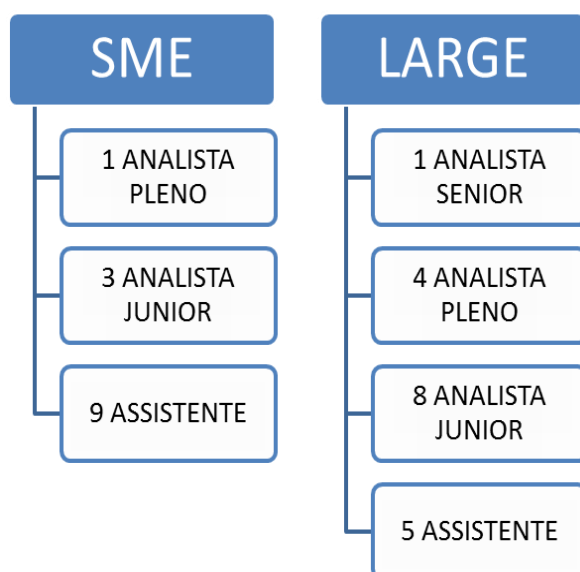
Este processo contempla os dois segmentos o Large e o Sme, porém com suas peculiaridades, mas os sistemas são os mesmos. Os sistemas utilizados para o processo são: Portal Corporate, Integra, Siebel 5, TBS e Kenan.



## 2 NOTAS DE ENSINO

### 2.1 RESUMO

O trabalho em questão aborda a discussão de existir duas áreas diferentes para atender os dois segmentos, SME e LARGE. Hoje, estas duas áreas fazem atividades repetidas gerando retrabalho, sendo que quando há necessidade de gerar indicadores, uma área acaba trabalhando para outra. Estas áreas são compostas pelos seguintes cargos:



Estas duas equipes estão alocada na mesma sede e gera um pouco de conflitos por ser o mesmo cargo com atividades diferentes. Além disso, não existe um plano de carreira muito clara para os colaboradores. E, quando uma área propõe alguma melhoria, sempre acaba impactando a outra por ser o mesmo processo e os mesmos sistemas.

## 2.2 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a maneira mais correta de estruturar estas duas áreas criando possibilidades de carreira para os colaboradores?
2. Quem é o responsável mais indicado para cuidar dos processos de vendas dos dois segmentos?
3. Como oferecer relatórios para os dois segmentos sem impactar ou sobrecarregar uma área específica?
4. Como o gestor poderá manter a equipe motivada estruturada da maneira que é atualmente?
5. Qual a melhor maneira de atender a área cliente, vendedores empresariais?

## 2.3 ANÁLISE DO CASO

1. Qual a maneira mais correta de estruturar estas duas áreas criando possibilidades de carreira para os colaboradores?

Criando uma única estrutura subdivida pela complexidade de atividades. Começando pelos estagiários, assistentes, analistas Junior, Pleno e Senior. Sendo que os estagiários auxiliam na criação de oportunidades cadastrando clientes e configurando endereços no sistema interno da empresa. Os Assistentes provisionando as vendas e retificações no sistema Siebel 5. Os Analistas Junior criando oportunidades de vendas no sistema BC PPA e no Sistema BC Express, além do analista Junior que ficará responsável pela atividade de BO provision dando o suporte para os assistentes de provisionamento. Analistas Pleno com responsabilidade de criar e gerar propostas de vendas maiores de 10 endereços e de produtos complexos, e retificações de contratos de cliente já da base. Estes analistas Pleno também têm como função ser ponto focal de cada regional gerenciando as propostas auxiliando na agilidade e na qualidade. E os analistas Senior

como o sucessor do coordenador, auxiliando na gestão, no gerenciamento das melhorias sistêmicas solicitadas, equilibrar o conhecimento técnico da equipe fazendo treinamentos frequentes de reciclagem e acompanhar os indicadores mantendo a qualidade e a agilidade nas entregas da área. Com isso, um colaborador poderá ficar na mesma área aproximadamente 5 ou 6 anos se desenvolvendo profissionalmente e diminuindo o turn over da equipe, gerando satisfação para o colaborador e para a empresa.

2. Quem é o responsável mais indicado para cuidar dos processos de vendas dos dois segmentos?

Na empresa existe uma área de processos centralizando todas as ideias das áreas de suporte analisando os impactos e gerenciando seus desenvolvimentos no departamento de TI da empresa. Com esta área já está criada, o correto é repassar todas as ideias que surgem na operação para esta área desenvolver todas as documentações e análises necessárias para criação do formulário chamado de PD (pequeno desenvolvimento) não impactando na operação da área de suporte pois até então, a área de suporte a vendas, cede uma pessoa para esta função.

3. Como oferecer relatórios para os dois segmentos sem impactar ou sobrecarregar uma área específica?

Para atender esta demanda de relatórios, o mais adequado, é contratar analistas de planejamento que deverão estar na equipe de suporte, perto da operação, criando e gerando relatórios para garantir e medir as entregas da área mantendo a qualidade e a agilidade.

4. Como o gestor poderá manter a equipe motivada estruturada da maneira que é atualmente?

O desafio do gestor é conhecer cada um dos seus colaboradores, desenvolvendo os conhecimentos técnicos independentes dos cargos em que ocupam fazendo-os se sentirem mais motivados por estarem crescendo profissionalmente. Ter uma equipe com perfis bem diferentes um

completando o outro, desde o mais ambicioso até o mais acomodado, do extrovertido ao introvertido, em busca de um único objetivo, fazer a empresa crescer gerando mais oportunidades para os colaboradores.

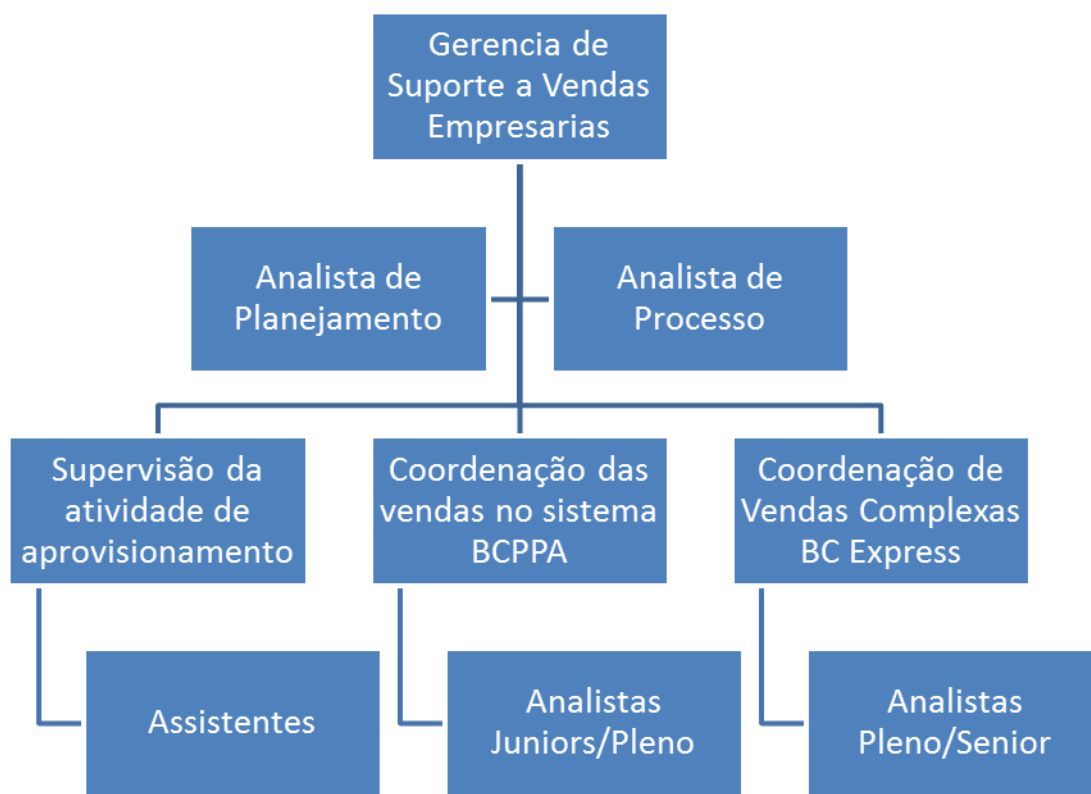
5. Qual a melhor maneira de atender a area cliente, que são os vendedores empresariais?

Hoje, a empresa possui dois estilos diferentes de atendimento para os clientes internos, gerando comparações dispensáveis e confusões no processo de vendas. Criando um único perfil de atendimento o cliente fica mais seguro e sempre estará envolvido nas mudanças no processo de vendas tendo uma comunicação mais clara e mais assertiva. Com a unificação de atendimento a area estará de acordo com a estratégia da empresa, pois todos seus departamentos atendem os dois segmentos, facilitando a conquista dos objetivos tanto das áreas quanto da empresa. Sem uma comunicação eficaz da estratégia e o envolvimento e integração de todos, os objetivos não serão alcançados.

### 3 CONCLUSÃO

Para reestruturar a area de suporte a vendas empresarias é necessário efetuar um planejamento estratégico analisando a demanda da area de suporte a vendas empresariais subdividindo em atividades para saber quantas pessoas são necessárias para cada função. Criar os cargos necessários dando a possibilidade do colaborador fazer carreira dentro da própria equipe. Ter relatórios para facilitar o acompanhamento das atividades diárias garantindo a qualidade e a agilidade e facilitando a gestão individual da equipe.

Para finalizar a estrutura correta da equipe de suporte a vendas empresarias para atender todas estas necessidades deverá ser composta por:



Assim tanto a empresa quanto os colaboradores saem ganhando tanto em resultando quanto em crescimento dos próprios colaboradores. Com esta nova estrutura, as pessoas não se sentirão injustiçadas pois o cargo estará de acordo com a complexidade da atividade que executa e terá vários caminhos para se desenvolver na própria área, podendo ser carreira tanto para líder quando para especialistas.